

## PENGARUH KEPUASAN AKAN GAJI, TARGET PENJUALAN TERHADAP *VOLUNTARY TURNOVER* KARYAWAN KING KOIL, SURABAYA DENGAN USIA SEBAGAI VARIABEL MODERATOR

Christian Pranata S. dan Eddy Madiono Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cepz91@hotmail.com

**Abstrak-** Sumber daya manusia pada saat ini merupakan sebuah faktor yang penting dalam setiap usaha. Meskipun jaman sekarang sudah tercipta banyak alat-alat yang canggih untuk membantu proses kerja, faktor sumber daya manusia tetap tidak boleh hilang. Setiap sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dipertahankan. Perusahaan akan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik guna menunjang proses usaha. Dalam mempertahankannya, perusahaan memberikan gaji sebagai ganti jasa atas apa yang telah dilakukan oleh karyawan. Perusahaan juga mengharapkan karyawannya untuk memiliki standar kerja yang tinggi pula. Oleh karena itu, perusahaan juga menetapkan sebuah target penjualan pada karyawannya. Karyawan yang merasa puas akan gaji dan target penjualan yang ditetapkan perusahaan akan memiliki niat untuk bertahan pada perusahaan. Perbedaan usia karyawan juga dinilai ikut memiliki pengaruh terhadap minat karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan itu atau tidak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan akan gaji, target penjualan, berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *voluntary turnover* karyawan. Usia memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *voluntary turnover*. Usia memperlemah namun tidak signifikan pada hubungan antara kepuasan akan gaji terhadap *voluntary turnover* karyawan. Usia memperkuat namun tidak signifikan pada hubungan antara kepuasan akan target penjualan terhadap *voluntary turnover* karyawan. Kepuasan akan gaji, target penjualan, dan usia secara bersama-sama berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *voluntary turnover*.

**Kata kunci:** Kepuasan akan Gaji, Target Penjualan, *Voluntary Turnover*, Usia.

### I. PENDAHULUAN

Persaingan usaha pada jaman sekarang, semakin hari semakin ketat. Terbukti dari semakin banyaknya usaha-usaha baru yang mulai bermunculan satu persatu baik itu merupakan jenis usaha kecil, menengah, besar. Dengan bertambahnya bentuk-bentuk usaha yang bermunculan, maka menyebabkan semakin banyaknya lapangan pekerjaan yang tersedia. Dengan semakin banyaknya lapangan pekerjaan yang tersedia itu berarti membuat jumlah tenaga kerja juga bertambah.

King Koil Indonesia berdiri sejak tahun 1996, dan sejak itu pula King Koil telah memantapkan dirinya sebagai pelopor manufaktur dan pemasok perlengkapan tidur berkualitas tinggi. King Koil Indonesia memiliki lebih dari 2000 pekerja yang tersebar diseluruh Indonesia.

Masalah yang sering terjadi mengenai jumlah tenaga kerja adalah masalah keluarnya karyawan. Dewasa ini masalah keluarnya karyawan sangat diperhatikan, karena jika jumlah karyawan yang keluar dalam perusahaan tersebut tinggi, maka akan berdampak pada tingkat keuntungan perusahaan. Semakin tingginya jumlah karyawan yang keluar akan menyebabkan kerugian pada perusahaan (Ridlo, 2012).

Menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan *sales* regional Jawa Timur King Koil, pada setiap bulannya bisa dipastikan akan ada pekerja yang keluar dari perusahaan baik itu dikeluarkan maupun mengundurkan diri.

Tabel 1.1 Data Karyawan Keluar Divisi Penjualan King Koil, Surabaya 2010-2012

Tahun	Jumlah	Keluar	%
2010	50	13	26
2011	47	14	29
2012	52	16	31

Sumber: Data Perusahaan 2010 – 2012

Dapat dilihat dari tabel 1.1 mengenai jumlah karyawan yang keluar dari King Koil, Surabaya. Karyawan yang terdata pada tabel diatas merupakan karyawan yang berada pada divisi penjualan (*sales*). Dapat dilihat bahwa pada setiap tahunnya selalu ada karyawan yang keluar. Tidak hanya itu, jika melihat dari persentase jumlah karyawan yang keluar dapat terlihat bahwa setiap tahunnya juga terjadi kenaikan.

*Voluntary turnover* adalah tindakan yang dilakukan oleh pekerja untuk memutuskan hubungan kerja dengan perusahaan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008).

Menurut wawancara, dua faktor utama yang telah disebutkan sebagai faktor utama penyebab keluarnya pekerja dari King Koil adalah faktor gaji dan tuntutan target yang dinilai tinggi sehingga mengakibatkan stress kerja.

Menurut Andini (2006), gaji yang dinilai karyawan terlalu rendah dinilai sebagai faktor yang bisa menjadi penyebab terjadinya keluarnya karyawan dengan sendirinya. Pegawai yang telah merasa puas pada gaji yang diterimanya berakibat rendahnya keinginan pegawai untuk keluar dari perusahaan. Ketidakpuasan akan gaji, bisa menyebabkan pekerja itu meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja kemudian mencari perusahaan lain.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2008), mengatakan bahwa sangat penting untuk diingat bahwa karyawan sering kali melakukan evaluasi terhadap gaji yang ia terima. Cara

karyawan mengevaluasi gaji adalah dengan menganalisa keadilan antara pekerjaan yang ia lakukan (*output*) dan gaji yang ia terima (*input*) lalu membandingkan hal yang sama dengan orang lain.

Menurut Robbins dan Judges (2008), perluasan teori keadilan tersebut adalah 1. Keadilan distributif, keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan di seluruh organisasi menekankan tentang jumlah dan pemberian penghargaan antara individu-individu pada organisasi. 2. Keadilan organisasional, karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa apa yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. 3. Keadilan Prosedural, keadilan yang dirasakan oleh pekerja terhadap proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan (gaji).

Dalam sebuah proses usaha, perusahaan memiliki hak untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya. Dalam hal ini King Koil, Surabaya menentukan target penjualan yang ditetapkan dan diwajibkan untuk dicapai oleh para karyawannya yang berada pada divisi penjualan.

Menurut Kotler (2006), penjualan adalah sebuah proses dimana kondisi dari kebutuhan pembeli dan kebutuhan penjual terpenuhi melalui pertukaran informasi dan kepentingan.

Memberikan target terkait dengan pekerjaan pada pekerja adalah cara yang sangat efektif untuk memotivasi pekerja. Nyatanya, ini mungkin adalah pendekatan yang paling penting, *valid*, dan paling berguna dalam memotivasi pekerja untuk menghasilkan kinerja yang baik (Bateman dan Snell, 2009).

Menurut Sutojo (2005), Target jika dikaitkan dengan penjualan memiliki arti jumlah penjualan yang ingin dicapai oleh perusahaan selama masa tertentu. Pada umumnya bentuk target penjualan ini ditentukan dalam unit produk atau rupiah, namun juga ada perusahaan yang menentukan target penjualan dalam bentuk jumlah laba dalam periode (waktu) yang sudah ditentukan.

Menurut Purwanto (2002), target kerja yang terlalu tinggi bisa menimbulkan pekerja tersebut mengalami stres dan tertekan. Keadaan seperti itu bisa memicu karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja.

Menurut Seniati (2006), Perbedaan usia tenaga kerja dalam suatu perusahaan juga mempengaruhi keputusan karyawan apakah ia akan bertahan pada perusahaan tersebut atau tidak. Perbedaan usia menyebabkan perbedaan cara berpikir seseorang. Cara berpikir seseorang menyebabkan perbedaan keputusan yang akan diambil seseorang. Keputusan untuk karyawan melanjutkan bergabung atau memisahkan diri dari perusahaan, berada dalam tangan karyawan masing-masing. Semakin tinggi usia seseorang dalam pekerjaannya maka semakin ia mencintai pekerjaannya.

Menurut Lavinson (1996), usia manusia dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis. 1. Usia remaja (17-22 tahun). 2. Usia dewasa awal (23-40 tahun). 3. Usia dewasa madya (41-60 tahun). 4. Usia dewasa akhir (diatas 60 tahun).

Tujuan penelitian yang ingin yang dicapai adalah menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan akan gaji, target penjualan serta usia terhadap *voluntary turnover*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji dan

menganalisis apakah perbedaan usia mempengaruhi hubungan antar variabel independen (kepuasan akan gaji dan target penjualan) terhadap variabel dependen (*voluntary turnover*).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan (Kuncoro, 2007). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan departemen penjualan King Koil, Surabaya. Berdasarkan sumber didapati bahwa jumlah karyawan departemen penjualan berjumlah 50 orang. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan departemen penjualan King Koil, Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 orang. Menurut Sugiyono (2012), sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan menjadi sampel (Sugiyono, 2010).

Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderator. Variabel independen ialah variabel yang identik dengan variabel bebas, penjelas, atau *independent/explanatory variable*. Variabel ini biasanya dianggap sebagai variabel penyebab karena memprediksi atau menyebabkan variabel dependen (Kuncoro, 2007). Variabel dependen ialah variabel yang identik dengan variabel terikat yang dijelaskan atau *dependent variable* (Kuncoro, 2007). Variabel moderator adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat (Hermawan, 2005).

Terdapat dua variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepuasan akan gaji yang akan diukur melalui keadilan akan prosedur gaji yang karyawan terima, keadilan akan jumlah gaji yang karyawan terima, keadilan akan waktu penerimaan gaji. Variabel independen yang kedua adalah kepuasan akan target penjualan yang akan diukur melalui jumlah penjualan yang harus dilakukan, batasan waktu yang ditetapkan dalam pemenuhan target penjualan.

Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu *voluntary turnover* yang akan diukur melalui lingkungan perusahaan mampu mendorong kreativitas karyawan, perusahaan memiliki atmosfir tim yang baik, karyawan memiliki peluang promosi dalam pekerjaannya, perusahaan menjamin karir karyawan di masa depan, perusahaan mampu mendorong karyawan untuk berbagi ilmu dengan karyawan lain, keinginan karyawan untuk tetap bekerja di King Koil.

Variabel moderator yang digunakan adalah usia karyawan. Untuk keperluan analisis deskriptif, usia akan digolongkan menjadi empat golongan yaitu: 1. Usia remaja, individu yang termasuk dalam usia remaja adalah individu yang berada pada batasan usia 17 – 22 tahun. 2. Usia dewasa, individu yang termasuk dalam usia dewasa adalah

individu yang berada pada batasan usia 23 – 40 tahun. 3. Usia dewasa madya, individu yang termasuk dalam usia remaja adalah individu yang berada pada batasan usia 41 – 60 tahun. 4. Usia dewasa akhir, individu yang termasuk dalam usia remaja adalah individu yang berada pada usia lebih dari 60 tahun.

Sumber data yang digunakan adalah sumber primer dan sekunder. Sumber data primer adalah data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama dan sumber sekunder sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain (Kuncoro, 2009).

Sumber data primer yang digunakan dalam melakukan penelitian ini diperoleh dari angket penelitian yang diberikan kepada karyawan departemen penjualan. Data sekunder ini peneliti mengambil data dari koran, majalah, jurnal, buku, dan internet yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti.

Ada pun penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan pada angket penelitian. Skala *likert* merupakan suatu alat ukur yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data interval (Cooper & Schindler, 2008).

Untuk metode analisis data, digunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan sah apabila pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan terandal apabila jawaban seorang sampel terhadap pertanyaan bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sugiyono, 2010).

Untuk uji asumsi klasik, dilakukan tiga jenis pengujian yaitu uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolineritas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya kesamaan varian dari residual pada model regresi. Multikolineritas berarti adanya hubungan linier, di antara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi.

Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah memiliki distribusi data normal, tidak memiliki heteroskedastisitas, dan tidak memiliki multikolineritas.

Untuk keperluan analisis deskriptif dilakukan menggunakan alat ukur mean, yang digunakan untuk mengetahui bobot rata-rata jawaban dari responden terhadap masing-masing pertanyaan pada tiap total variabel maupun pada tiap dimensi dan indikator dari variabel tersebut. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas yang telah dibagi menjadi tiga kategori:

Tabel 2.1

Kategori Mean Jawaban Responden Pada Variabel  $X_1$  dan  $X_2$

Interval	Kategori
3.66 - 5.00	Tinggi
2.33 - 3.66	Cukup
1.00 - 2.33	Rendah

Tabel 2.2

Kategori Nilai Mean Jawaban Responden Pada Variabel Y

Interval	Kategori
3.66 - 5.00	Rendah
2.33 - 3.66	Cukup
1.00 - 2.33	Tinggi

Untuk pengkategorian mean jawaban pada variabel Y, dilakukan pembalikan kategori. Hal ini dikarenakan oleh pernyataan yang diajukan pada responden merupakan pernyataan yang bertolak belakang dengan *voluntary turnover*. Pernyataan yang diajukan pada responden adalah pernyataan yang menyatakan keinginan karyawan untuk menetap pada perusahaan.

Analisis regresi *moderating* pada penelitian ini digunakan untuk menguji apakah kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) dan target penjualan ( $X_2$ ) mempengaruhi *voluntary turnover* (Y) pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya, serta menguji apakah usia (Z) bisa memoderasi pengaruh kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) dan target penjualan ( $X_2$ ) terhadap *voluntary turnover* (Y) pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya. Metode yang digunakan adalah uji selisih nilai mutlak. Uji selisih nilai mutlak dikembangkan oleh Frucot and Shearon (1991) sebagai alternatif dari uji interaksi yang umumnya menimbulkan masalah karena terjadi multikolineritas yang tinggi antara variabel bebas (Ghozali, 2005).

Untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen maka perlu untuk diketahui nilai  $R^2$  (koefisien determinasi). Menurut Priyatno (2010) analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ) secara serentak terhadap variabel dependen (Y).

Prosedur yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah prosedur uji F dan uji t. Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2007). Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variabel-variabel terikat (Kuncoro, 2007).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menurut situs resmi King Koil, King Koil Indonesia berdiri sejak tahun 1996. King Koil merupakan perusahaan pelopor manufaktur dan supplier perlengkapan tidur berkualitas tinggi di Indonesia. King Koil Indonesia telah menjadi pelopor produsen dan pemasok *Linen Mattress and Bed* berkualitas tinggi di Indonesia.

King Koil Indonesia memiliki beberapa cabang di Medan, Pekanbaru, Palembang, Lampung, Jakarta, Bandung, Semarang, Denpasar, Samarinda, Manado, Makassar, dan Surabaya. King Koil Indonesia memiliki lebih dari 2000 pekerja yang tersebar diseluruh Indonesia.

Dalam usahanya, King Koil mengutamakan tingkat penjualan perlengkapan tidurnya. King Koil akan lebih mementingkan tingkat penjualannya, hal ini terbukti karena King Koil menugaskan tiap karyawan yang bergerak pada bagian penjualan untuk meningkatkan penjualannya sebesar 20 persen setiap tahunnya. Hal ini juga mengharuskan karyawan yang berada pada bagian produksi untuk bisa

memenuhi permintaan dari bagian penjualan untuk memproduksi barang sebanyak apapun untuk memenuhi permintaan penjualan. Bagian gudang dan pengiriman juga harus menyimpan dan mengirimkan dengan baik agar barang tersebut sampai pada konsumen dengan keadaan baik.

Visi King Koil adalah menjadi sistem standar kualitas tidur yang berkualitas, nyaman, dan sehat untuk sektor privat/individual maupun untuk divisi *hospitality* (perhotelan) yang berada di pasaran. Misi King Koil adalah Berkomitmen terhadap kualitas, pelayanan yang terbaik dan selalu berusaha melakukan apapun untuk dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan sehingga tercipta loyalitas dan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Di bawah ini akan dijelaskan hasil uji validitas dan reliabilitas angket penelitian untuk memastikan bahwa angket penelitian yang disebar telah valid dan reliabel sehingga data yang dihasilkan akurat

Tabel 3.1  
Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepuasan Akan Gaji ( $X_1$ )	$X_{1.1}$	0,667	0,279	valid
	$X_{1.2}$	0,574	0,279	valid
	$X_{1.3}$	0,681	0,279	valid
	$X_{1.4}$	0,383	0,279	valid
	$X_{1.5}$	0,502	0,279	valid
	$X_{1.6}$	0,552	0,279	valid
	$X_{1.7}$	0,529	0,279	valid
	$X_{1.8}$	0,484	0,279	valid
Target Penjualan ( $X_2$ )	$X_{2.1}$	0,583	0,279	valid
	$X_{2.2}$	0,677	0,279	valid
	$X_{2.3}$	0,675	0,279	valid
	$X_{2.4}$	0,541	0,279	valid
	$X_{2.5}$	0,441	0,279	valid
Voluntary Turnover (Y)	$Y_1$	0,603	0,279	valid
	$Y_2$	0,567	0,279	valid
	$Y_3$	0,695	0,279	valid
	$Y_4$	0,469	0,279	valid
	$Y_5$	0,470	0,279	valid
	$Y_6$	0,512	0,279	valid
	$Y_7$	0,730	0,279	valid
	$Y_8$	0,495	0,279	valid

Teknik yang digunakan pada uji validitas adalah korelasi *pearson* metode *corrected item total correlation*. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki  $r$  hitung (*corrected item total correlation*)  $> r$  tabel pada  $n=50$  yaitu 0,279.

Berdasarkan Tabel 3.1 diketahui bahwa semua item pertanyaan memiliki  $r$  hitung  $> r$  tabel 0,279, sehingga item-item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan valid.

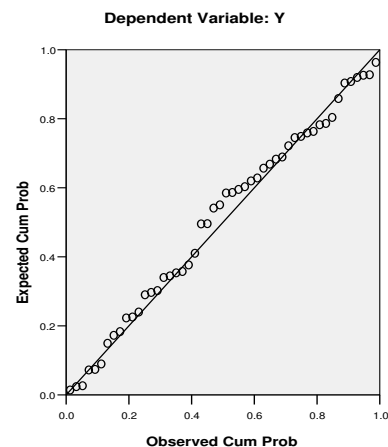
Metode yang digunakan pada uji reliabilitas adalah *cronbach alpha*. Item-item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$ . Berdasarkan Tabel 3.2 di bawah diketahui bahwa semua variabel memiliki *cronbach alpha*  $> 0,6$ , sehingga item-item pertanyaan yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Tabel 3.2  
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepuasan Akan Gaji ( $X_1$ )	0,820	0,6	reliabel
Target Penjualan ( $X_2$ )	0,797	0,6	reliabel
Voluntary Turnover (Y)	0,828	0,6	reliabel

Untuk uji normalitas, pendeteksian normalitas residual dilakukan dengan *normal probability plot*. Jika titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus, maka disimpulkan residual model regresi berdistribusi normal. Hasil uji normalitas residual dengan *normal probability plot*, selanjutnya diperkuat dengan uji *kolmogorov smirnov*. Jika nilai signifikansi uji *kolmogorov smirnov*  $> 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ), maka residual model regresi berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 3.1  
Uji Normalitas Dengan Normal Probability Plot

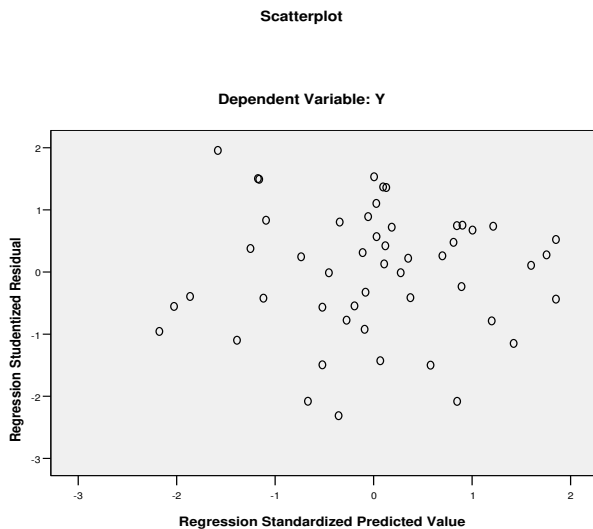
Tabel 3.3  
Uji Normalitas Dengan Uji Kolmogorov Smirnov

	Unstandardized Residual
Kolmogorov Smirnov Z	0,633
Nilai Signifikansi	0,818

Dari Gambar 3.1 diketahui bahwa titik-titik terkumpul di sekitar garis lurus dan tabel 3.3 menunjukkan bahwa besarnya nilai signifikan uji *kolmogorov smirnov* adalah  $0,818 > 0,05$ . Dari penjelasan dua tabel tersebut maka dapat disimpulkan residual model regresi berdistribusi normal.

Untuk uji heteroskedastisitas, pendeteksian ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan *scatter plot* antara nilai ZPRED dan SRESID. Jika *scatter plot* menghasilkan titik-titik yang tidak membentuk pola tertentu, serta menyebar di atas dan di bawah angka nol sumbu Y, maka disimpulkan tidak ada heteroskedastisitas pada model regresi. Hasil uji heroskedastisitas dengan *scatter plot* selanjutnya diperkuat

dengan korelasi *rank spearman* antara variabel bebas dengan nilai residual. Jika korelasi *rank spearman* menghasilkan nilai signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ), maka disimpulkan dalam model regresi tidak ada heteroskedastisitas.



Gambar 3.2  
Uji Heteroskedastisitas Dengan *Scatter Plot*

Tabel 3.4  
Uji Heteroskedastisitas Dengan Korelasi *Rank-Spearman*

Variabel	Korelasi <i>Rank Spearman</i>	Sig.
Kepuasan gaji – <i>voluntary turnover</i>	0,037	0,797
Kepuasan target penjualan – <i>voluntary turnover</i>	0,041	0,777
Usia – <i>voluntary turnover</i>	0,085	0,557
Usia terhadap hubungan kepuasan gaji – <i>voluntary turnover</i>	0,018	0,899
Usia terhadap hubungan kepuasan target penjualan – <i>voluntary turnover</i>	0,065	0,653

Gambar 4.3 menunjukkan titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y. Tabel 3.4 menunjukkan nilai signifikansi korelasi *rank spearman* dari variabel bebas semuanya  $> 0,05$ . Dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Untuk uji multikolinieritas, pendeteksian ada tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Jika nilai *tolerance* mendekati angka 1 dan VIF di sekitar angka 1, maka dalam model regresi tidak ada multikolinieritas.

Berdasarkan tabel 3.5 diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel bebas semuanya mendekati angka 1, demikian pula nilai VIF semuanya di sekitar angka 1, sehingga dapat disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas. Hal

ini berarti tidak adanya keterkaitan hubungan antara kepuasan akan gaji dan target penjualan.

Tabel 3.5  
Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Kepuasan gaji – <i>voluntary turnover</i>	0,954	1,048
Kepuasan target penjualan – <i>voluntary turnover</i>	0,975	1,025
Usia – <i>voluntary turnover</i>	0,931	1,074
Usia terhadap hubungan kepuasan gaji – <i>voluntary turnover</i>	0,804	1,243
Usia terhadap hubungan kepuasan target penjualan – <i>voluntary turnover</i>	0,782	1,278

Pada analisis deskriptif akan dijelaskan gambaran profil responden penelitian serta jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian.

Tabel 3.6  
Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	27	54,0
Perempuan	23	46,0
Total	50	100,0

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui mayoritas responden adalah karyawan laki-laki yaitu 27 orang (54%), sedangkan karyawan perempuan sebanyak 23 orang (46%). Terlihat hanya terdapat sedikit perbedaan jumlah karyawan per jenis kelamin. Terlihat jumlah karyawan laki-laki lebih banyak 4 orang dari pada karyawan perempuan. Ini menunjukkan bahwa King Koil tidak memberikan persyaratan khusus mengenai jenis kelamin karyawannya.

Tabel 3.7  
Deskriptif Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
17 – 22 tahun	3	6,0
23 – 40 tahun	43	86,0
41 – 60 tahun	4	8,0
> 60 tahun	0	0,0
Total	50	100,0

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui mayoritas responden adalah karyawan berusia 23 hingga 40 tahun yaitu 43 orang (86%), karyawan berusia 41 hingga 60 tahun hanya 4 orang (8%), karyawan berusia 17 hingga 22 tahun hanya 3 orang (6%), sedangkan karyawan berusia di atas 60 tahun tidak ada.

Deskriptif jawaban responden dilakukan dengan menghitung mean jawaban responden. Analisis deskriptif variabel penelitian dari jawaban responden bertujuan untuk menggambarkan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam angket penelitian dari masing-masing variabel.

Tabel 3.8 menunjukkan bahwa mean jawaban responden pada item-item pertanyaan variabel kepuasan akan gaji termasuk dalam kategori netral. Secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya masih kurang puas dengan gaji yang diberikan

perusahaan, didukung dengan mean jawaban pada variabel kepuasan akan gaji sebesar 3,40.

Item pertanyaan  $X_{1.2}$  yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan hanya punya kepuasan terhadap prosedur penentuan gaji yang ditetapkan oleh perusahaan. Sebaliknya, karyawan kurang memiliki kepuasan terhadap besaran gaji yang ditetapkan oleh perusahaan dan juga ketepatan waktu dalam penerimaan gaji di perusahaan.

Tabel 3.8

Tanggapan Responden Pada Variabel Kepuasan Akan Gaji

Item	Pernyataan	Mean
$X_{1.1}$	Perusahaan memiliki prosedur pembayaran gaji yang jelas	3,40
$X_{1.2}$	Saya mengerti bagaimana cara perhitungan gaji yang saya terima	3,62
$X_{1.3}$	Saya mengerti hal apa saja yang bisa mempengaruhi jumlah gaji yang saya terima	3,54
$X_{1.4}$	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban pekerjaan saya	3,34
$X_{1.5}$	Setiap pekerja memperoleh gaji yang sesuai dengan pekerjaan mereka masing-masing	3,40
$X_{1.6}$	Gaji yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari	3,30
$X_{1.7}$	Gaji yang saya terima meningkatkan semangat kerja saya	3,38
$X_{1.8}$	Perusahaan selalu memberikan gaji tepat waktu	3,18
$X_1$		3,40

Tabel 4.9

Tanggapan Responden Pada Variabel Target Penjualan

Item	Pernyataan	Mean
$X_{2.1}$	Saya merasa jumlah target penjualan memotivasi saya untuk bekerja	3,66
$X_{2.2}$	Saya mengerti atas dasar apa target tersebut ditetapkan	3,34
$X_{2.3}$	Saya mengerti dengan pasti mengenai target penjualan yang ditetapkan	3,44
$X_{2.4}$	Target penjualan ditetapkan dengan waktu penyelesaian yang fleksibel	3,00
$X_{2.5}$	Saya merasa memiliki cukup waktu untuk memenuhi target penjualan tersebut	3,08
$X_2$		3,30

Tabel 3.9 di atas, menunjukkan bahwa mean jawaban responden pada item-item pertanyaan variabel target

penjualan termasuk dalam kategori netral, hanya pada item pertanyaan  $X_{2.1}$  yang termasuk dalam kategori setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa termotivasi dengan adanya target penjualan. Sebaliknya, karyawan kurang memiliki pengetahuan mengenai apa yang menjadi target penjualannya apakah itu berupa satuan unit penjualan ataupun jumlah target rupiah yang dihasilkan. Karyawan juga memiliki rasa kurang puas terhadap waktu yang diberikan perusahaan dalam mencapai targetnya. Karyawan merasa bahwa kurangnya waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai targetnya. Karyawan sering merasa tertekan dengan *deadline* yang diberikan oleh perusahaan.

Secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya mempunyai kepuasan yang masih tergolong kurang pada target penjualan, didukung dengan mean jawaban pada variabel target penjualan sebesar 3,30.

Dalam mengukur variabel *voluntary turnover*, Berthon, Ewing, dan Lian Hah (2005) mengatakan bahwa *voluntary turnover* berbanding terbalik dengan *employer attractiveness scale*. Berikut adalah deskriptif jawaban responden pada variabel *voluntary turnover*:

Tabel 3.10

Tanggapan Responden Pada Variabel *Voluntary Turnover*

Item	Pernyataan	Mean
$Y_1$	Saya merasa perusahaan mendorong saya untuk kreatif dalam pekerjaan saya	3,58
$Y_2$	Saya merasa rekan kerja saya dapat bekerja sama dengan baik	4,02
$Y_3$	Saya memiliki rekan kerja yang kompak	4,04
$Y_4$	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya	3,92
$Y_5$	Saya merasa saya bisa mendapatkan promosi jabatan dimasa yang akan datang	3,46
$Y_6$	Saya merasa yakin bahwa bekerja di King Koil mampu menjamin masa depan saya	3,60
$Y_7$	Saya merasa senang untuk dapat saling berbagi ilmu dengan rekan kerja saya	3,96
$Y_8$	Saya ingin tetap bekerja bersama King Koil, Surabaya	3,72
$Y$		3,79

Dalam penginputan data pada variabel ini, dilakukan pembalikan tanggapan responden. Hal ini dikarenakan pernyataan yang diberikan pada responden bertolak belakang dengan *voluntary turnover*. Tabel 4.12 menunjukkan bahwa mean jawaban responden pada item-item pernyataan variabel *voluntary turnover* termasuk dalam kategori rendah. Karyawan merasa tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan. Ini berarti tingkat *voluntary turnover* karyawan tinggi. Karyawan tidak merasa adanya

ketertarikan terhadap pekerjaannya. Karyawan merasa bahwa perusahaan tidak mampu mendorongnya untuk berpikir kreatif dalam pekerjaannya. Karyawan menilai perusahaan kurang memiliki atmosfir kerja tim yang baik, peluang untuk mendapatkan promosi sehingga karyawan merasa bahwa bekerja di King Koil kurang bisa menjamin masa depan.

Secara keseluruhan bisa dikatakan bahwa tingkat *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya tergolong tinggi, didukung dengan mean jawaban pada variabel *voluntary turnover* sebesar 3,79 yang menyatakan bahwa responden memiliki tingkat setuju yang tinggi terhadap pernyataan yang diberikan pada angket.

Analisis regresi *moderating* pada penelitian ini digunakan untuk menguji apakah kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) dan target penjualan ( $X_2$ ) mempengaruhi *voluntary turnover* ( $Y$ ) pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya, serta menguji apakah usia ( $Z$ ) bisa memoderasi pengaruh kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) dan target penjualan ( $X_2$ ) terhadap *voluntary turnover* ( $Y$ ) pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya. Metode yang digunakan adalah uji selisih nilai mutlak, dengan model sebagai berikut:

$$Y = 3,830 - 0,181 ZX_1 - 0,238 ZX_2 - 0,029 ZZ - 0,118 \text{ Abs}(ZX_1-ZZ) + 0,076 \text{ Abs}(ZX_2-ZZ) + e$$

Nilai koefisien regresi  $ZX_1$  sebesar -0,181, menunjukkan adanya arah pengaruh negatif kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) terhadap *voluntary turnover* ( $Y$ ), jika kepuasan akan naik (semakin puas), maka *voluntary turnover* akan turun sebesar 0,181, dengan anggapan variabel lainnya tidak berubah. Hal ini berarti semakin puas karyawan terhadap gajinya, maka semakin kecil minat karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Nilai koefisien regresi  $ZX_2$  sebesar -0,238, menunjukkan adanya arah pengaruh negatif target penjualan ( $X_2$ ) terhadap *voluntary turnover* ( $Y$ ), jika kepuasan terhadap target penjualan naik (semakin tinggi), maka *voluntary turnover* akan turun sebesar 0,238, dengan anggapan variabel lainnya tidak berubah. Hal ini berarti semakin puas karyawan terhadap target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka semakin kecil minat karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Nilai koefisien regresi  $ZZ$  sebesar -0,029, menunjukkan adanya arah pengaruh negatif usia ( $Z$ ) terhadap *voluntary turnover* ( $Y$ ), jika usia naik (semakin tua), maka *voluntary turnover* akan turun sebesar 0,029, dengan anggapan variabel lainnya tidak berubah. Hal ini berarti semakin tua usia karyawan, maka semakin kecil minat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Nilai koefisien regresi  $\text{Abs}(ZX_1-ZZ)$  sebesar -0,118, menunjukkan adanya arah pengaruh negatif usia ( $Z$ ) terhadap hubungan kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) dengan *voluntary turnover* ( $Y$ ), jika usia naik (semakin tua), maka hubungan kepuasan akan gaji ( $X_1$ ) dengan *voluntary turnover* ( $Y$ ) akan turun sebesar 0,118, dengan anggapan variabel lainnya tidak berubah. Hal ini berarti semakin tua usia karyawan semakin memperlemah pengaruh dari kepuasan akan gaji yang bisa menyebabkan karyawan tersebut untuk keluar.

Nilai koefisien regresi  $\text{Abs}(ZX_2-ZZ)$  sebesar 0,076, menunjukkan adanya arah pengaruh positif usia ( $Z$ ) terhadap hubungan target penjualan ( $X_2$ ) dengan *voluntary turnover* ( $Y$ ), jika usia naik (semakin tua), maka hubungan target penjualan ( $X_2$ ) dengan *voluntary turnover* ( $Y$ ) akan naik sebesar 0,076, dengan anggapan variabel lainnya tidak berubah. Hal ini berarti semakin tua usia karyawan semakin memperkuat pengaruh dari kepuasan akan target penjualan yang bisa menyebabkan karyawan tersebut untuk keluar.

Untuk uji hipotesis, uji F digunakan untuk menguji pengaruh simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika uji F menghasilkan F hitung > F tabel dan nilai signifikansi < 0,05 ( $\alpha=5\%$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Tabel 3.11

Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F hitung	Sig.
Regression	5,724	5	1,145	6,503	0,000
Residual	7,746	44	0,176		
Total	13,470	49			

Dari tabel 3.11 diketahui uji F menghasilkan F hitung = 6,503 > F tabel 2,427 ( $df_1=5$ ,  $df_2=44$ ,  $\alpha=0,05$ ), dengan nilai signifikansi = 0,000 < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan akan gaji, target penjualan serta moderasi usia secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap  $Y$ . Hal ini berarti kepuasan akan gaji, motivasi mencapai target penjualan, usia, serta moderasi usia, akan mempengaruhi secara signifikan perubahan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya.

Tabel 3.12

Koefisien Determinasi (R-Square)

R	R-Square
0,652	0,425

Dari tabel 3.12 diketahui nilai R-Square yang dihasilkan sebesar 0,425, memiliki arti bahwa kemampuan kepuasan akan gaji, motivasi mencapai target penjualan, usia, serta moderasi usia dalam menjelaskan perubahan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya adalah sebesar 42,5%, sedangkan sisanya sebesar 57,5% dijelaskan faktor lain yang tidak diteliti.

Tabel 3.13

Uji t

Variabel Bebas	B	Beta	t hitung	Sig.
Kepuasan gaji	-0,181	-0,346	-2,956	0,005
Kepuasan target penjualan	-0,238	-0,454	-3,923	0,000
Usia	-0,029	-0,055	-0,461	0,647
Moderasi usia terhadap kepuasan gaji	-0,118	-0,190	-1,489	0,144
Moderasi usia terhadap kepuasan target penjualan	0,076	0,118	0,910	0,368

Uji t dalam penelitian digunakan untuk menguji pengaruh parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika uji t menghasilkan t hitung  $>$  t tabel dan nilai signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha=5\%$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan variabel bebas secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Uji t antara kepuasan akan gaji terhadap *voluntary turnover* menghasilkan t hitung  $= 2,956 >$  t tabel 2,015 ( $df=44$ ,  $\alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi  $= 0,005 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan akan gaji berpengaruh signifikan terhadap *voluntary turnover*, dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,181. Hal ini berarti kepuasan akan gaji yang semakin meningkat, akan menurunkan secara signifikan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya.

Uji t antara kepuasan akan target penjualan terhadap *voluntary turnover* menghasilkan t hitung  $= 3,923 >$  t tabel 2,015 ( $df=44$ ,  $\alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi  $= 0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan akan target penjualan berpengaruh signifikan terhadap *voluntary turnover*, dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,238. Hal ini berarti motivasi yang semakin tinggi dalam mencapai target penjualan, akan menurunkan secara signifikan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya.

Uji t antara usia terhadap *voluntary turnover* menghasilkan t hitung  $= 0,461 <$  t tabel 2,015 ( $df=44$ ,  $\alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi  $= 0,647 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa usia tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *voluntary turnover*, dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,029. Hal ini berarti usia yang semakin tua, bisa menurunkan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya, namun penurunannya tidak signifikan.

Uji t moderasi usia dalam hubungan kepuasan akan gaji terhadap *voluntary turnover* menghasilkan t hitung  $= 1,489 <$  t tabel 2,015 ( $df=44$ ,  $\alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi  $= 0,144 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa moderasi usia tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan kepuasan akan gaji dengan *voluntary turnover*, dengan koefisien regresi negatif sebesar -0,118. Hal ini berarti usia merupakan variabel moderator yang bisa memperlemah hubungan kepuasan akan gaji dengan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya, namun pengaruh yang diberikan tidak signifikan.

Uji t moderasi usia dalam hubungan kepuasan akan target penjualan terhadap *voluntary turnover* menghasilkan t hitung  $= 0,910 <$  t tabel 2,015 ( $df=44$ ,  $\alpha/2=0,025$ ), dengan nilai signifikansi  $= 0,368 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa moderasi usia tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan kepuasan akan target penjualan dengan *voluntary turnover*, dengan koefisien regresi positif sebesar 0,076. Hal ini berarti usia merupakan variabel moderator yang bisa memperkuat hubungan target penjualan dengan *voluntary turnover* pada karyawan departemen penjualan King Koil Surabaya, namun pengaruh yang diberikan tidak signifikan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka telah diketahui hal – hal apa yang saja yang membuat karyawan ingin keluar dari perusahaan. Selama ini diketahui tingkat *voluntary turnover* karyawan di perusahaan yang cukup tinggi, banyak karyawan yang dengan sendirinya keluar dari perusahaan.

Terlihat bahwa kepuasan akan gaji dan target penjualan memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Terlihat juga bahwa usia memiliki pengaruh akan hal itu, namun pengaruh yang diberikan tidak signifikan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan yang menjadi responden dari penelitian masih berada dalam satu golongan usia yang sama.

Gaji yang dinilai tidak adil oleh karyawan dalam hal prosedur, jumlah, dan waktu dapat memicu ketidakpuasan karyawan terhadap gajinya. Terlihat dalam penelitian bahwa karyawan hanya merasakan adanya keadilan mengenai prosedur gaji, sedangkan karyawan tidak merasakan adanya keadilan atas jumlah dan waktu penggajian di perusahaan. Ini membuat tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji tidak tinggi. Hal ini bisa menyebabkan tingginya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kepuasan karyawan akan target penjualan dipengaruhi oleh jumlah dan waktu yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya. Terlihat dalam penelitian, karyawan tidak memiliki kepuasan akan hal itu. Karyawan tidak memiliki kepuasan akan jumlah dan waktu yang diberikan oleh King Koil. Karyawan kurang memahami atas dasar apa target tersebut ditetapkan dan karyawan merasa tidak memiliki cukup waktu untuk mengejar targetnya. Oleh karena itu kepuasan karyawan terhadap target penjualan tidak tinggi. Hal ini menyebabkan tingginya keinginan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Terlihat pula dalam penelitian bahwa usia memiliki pengaruh yang negatif terhadap *voluntary turnover*. Meskipun pengaruh yang diberikan tidak signifikan, namun masih tetap memiliki pengaruh yang negatif terhadap *voluntary turnover*. Hal ini berarti semakin tua usia karyawan maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan semakin kecil.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1. Kepuasan akan gaji berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *voluntary turnover*. 2. Kepuasan akan penetapan target penjualan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *voluntary turnover*. 3. Usia berpengaruh secara negatif namun tidak signifikan terhadap *voluntary turnover*. 4. Usia memperlemah namun tidak signifikan terhadap hubungan antara kepuasan akan gaji dengan *voluntary turnover*. 5. Usia memperkuat namun tidak signifikan terhadap hubungan antara kepuasan akan penetapan target dengan *voluntary turnover*. 6. Kepuasan akan gaji, target penjualan, dan usia secara bersama-sama berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *voluntary turnover*.

Melihat dari data analisis yang telah dilakukan telah terlihat ada beberapa masalah yang dialami karyawan sehingga berdampak pada tingkat kepuasan karyawan akan gaji dan target penjualan. Ada beberapa saran yang bisa



diberikan untuk mengatasi masalah tersebut. Pertama adalah saran untuk meningkatkan kepuasan karyawan akan gajinya.

Dari hasil analisis kepuasan akan gaji, menunjukkan bahwa karyawan King Koil, Surabaya kurang memiliki kepuasan akan gaji secara keseluruhan. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah dimensi keadilan mengenai waktu penerimaan gaji ini sangatlah perlu diperhatikan karena apabila sampai dimensi ini menjadi rendah maka karyawan akan mulai tidak menghargai waktu yang ia miliki dalam pekerjaannya. Selain itu, karyawan akan merasa tidak dihargai dengan seringnya keterlambatan dalam penerimaan gajinya. Ini akan memicu niat karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Pemimpin perusahaan harus lebih memperhatikan mengenai kepuasan akan gaji untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini bisa dicapai dimulai dari ketepatan waktu dalam pembayaran gaji serta adanya penjelasan yang jelas kepada karyawan mengenai perhitungan gajinya.

Pimpinan perusahaan harus menetapkan batasan tanggal yang pasti mengenai waktu pembayaran gaji. Contohnya, pembayaran gaji akan dilakukan paling cepat tanggal 1 dan paling lambat tanggal 5 pada bulan tersebut, jika hal itu sudah diterapkan dalam perusahaan berarti memang diperlukan adanya kesadaran akan kedisiplinan akan waktu dalam pembayaran gaji tersebut.

Dalam hal mengenai jumlah gaji, kepuasan karyawan juga tidak terlihat dalam dimensi itu. Karyawan tidak merasa puas akan gaji yang ia terima setiap bulannya. Perusahaan sudah melakukan perhitungan gaji berdasarkan kinerja masing-masing karyawan.

Perusahaan perlu melakukan peninjauan ulang mengenai kesesuaian jumlah gaji dengan bobot pekerjaan yang diberikan pada karyawannya. Hal ini bisa dilakukan melalui evaluasi jabatan untuk mengetahui seberapa besar bobot pekerjaan karyawan mulai dari tingkat kerumitan, kondisi, dan pengalaman pekerja. Perusahaan juga sebaiknya melakukan perbandingan dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis mengenai jumlah gaji yang diberikan.

Perusahaan juga bisa memberikan hal-hal yang bersifat non-finansial kepada karyawannya. Perusahaan bisa membuat sebuah acara perkumpulan para karyawan dimana karyawan tidak perlu dipungut biaya untuk mengikuti acara tersebut. Perusahaan juga bisa memberikan sebuah penghargaan atau hadiah kepada pekerjanya yang memiliki kinerja baik. Hal ini akan membuat karyawan semakin merasa dihargai diperusahaan.

Masalah juga terdapat pada target penjualan yang ditetapkan oleh King Koil bagi karyawannya. Dari hasil analisis kepuasan akan penetapan target, menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki kepuasan akan hal itu secara keseluruhan. Dilihat dari nilai rata-rata terendah, dimensi yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah dimensi mengenai waktu yang diberikan pada karyawan untuk memenuhi target tersebut.

Dalam hal penetapan target, memang target yang diberikan tidak boleh terlalu mudah, namun begitu juga sebaliknya. Target yang ditetapkan juga tidak boleh terlalu susah karena hal ini akan membuat karyawan tertekan dalam melaksanakan pekerjaannya yang membuat munculnya kemungkinan baginya untuk keluar meninggalkan perusahaan.

Hal ini bisa diatasi dengan memberikan waktu dispensasi dalam pemenuhan target, namun durasi waktu dispensasi tersebut tidak perlu disosialisasikan pada karyawan, guna menanggulangi kecenderungan karyawan yang memanfaatkan dispensasi tersebut untuk bermasal-malasan. Ini ditujukan jika ada karyawan yang memenuhi targetnya mengalami sedikit keterlambatan maka karyawan tersebut tidak terkena hukuman. Selain itu juga perusahaan bisa mmberi reward simbolis bagi karyawan yang memenuhi targetnya tepat waktu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R. (2006). *Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention*. (Thesis No.C4A004183/MM/2006). Unpublished Thesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2009). *Management Leading and Collaborating in the Competitive World Eighth Edition*. New York: McGraw-Hill
- Berthon, P., Ewing, M., and Hah, Li L. (2005). Captivating Company: Dimension of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*. World Advertising Research Center. Retrived March, 2013, from <http://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week-1-berthon.pdf>
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2008). *Business research methods (10th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill International Edition
- Dariyo, A. (2008). *Perkembangan Psikologi Dewasa Muda*. Jakarta: Grasindo
- Feldman, Robert S. (2009). *Essentials of Understanding psychology*. Boston: Mc-Graw Hill Higher Education.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis multivariate dengan program SPSS*. Edisi Ketiga. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hermawan, A. (2005). *Metode Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing Management 8<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Kuncoro, M. (2007). *Metode kuantitatif*. Yogyakarta: STIM YKPN
- , (2009). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi bagaimana meneliti dan menulis tesis*. Jakarta: Erlangga
- Noe, Raymond A., et al. (2008). *Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill
- Purwanto, B.M. (2002). The effect of salesperson stress factor on job performance. *Journal of Indonesian Economic and Business*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Ridlo, Ilham I. (2012). *Kajian Literatur Turnover Karyawan*. Surabaya: PH Movement Publication
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi – Organizational Behaviour Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat
- Santoso, S. (2004). *Statistik Non-Parametrik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Seniati, L. (2006). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen*. Depok: Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia
- Sugiyono. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta
- (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS
- Sutojo, S. (2005). *Manajemen Penjualan yang Efektif*. Jakarta: Dharma Mulya Pustaka